

Från teori till praktik i kristider

Inspiration och råd för att stärka arbetsmiljön och förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatser – lärdomar från Covid-19 pandemin



**Sveriges
Kommuner
och Regioner**

Från teori till praktik i kristider

Inspiration och råd för att stärka arbetsmiljön och
förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatser – lärdomar
från Covid-19 pandemin

Upplysningar om innehållet:
Anna Östbom, anna.ostbom@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2022

ISBN: 978-91-8047-093-3

Foto: SKR:s bildarkiv

Produktion: Advant

Förord

Denna skrift är en redovisning av det arbete som gjorts inom ramen för initiativet ”*Från teori till praktik i coronatider*”. Ett arbete som Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) bedrev under 2020 och 2021 i syfte att stärka arbetsmiljön samt förebygga psykisk ohälsa och sjukfrånvaro på grund av pandemin.

Under arbetet har lärdomar, råd, och goda exempel inhämtats från ett femtiotal forskare och nästan lika många erfarna chefer samt HR- och arbetsmiljöexperter från hela landet. Under sexton webinarier har de generöst delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter till över 7 000 personer från kommuner och regioner. De har också bidragit i utvecklingen av filmer, stödmaterial och verktyg. Stort tack till Sunt Arbetsliv som delat med sig av material samt Vinnova och AFA Försäkring som gett ekonomiskt stöd. Tack också till alla deltagare som återkopplat och berättat hur de använt olika verktyg för att förebygga psykisk ohälsa och sjukfrånvaro.

Många har upplevt arbetet som mycket värdefullt och innehållet kan till stor del ge stöd i andra kriser. Stress och press i välfärdssektorn är en fortsatt utmaning. SKR vill därför sprida kunskapen och det material som finns samlat samt berätta om de viktigaste lärdomarna från de senaste åren, inspirera med konkreta verktyg och tipsa om var mer information finns. Vi hoppas att materialet fortsatt ska vara till hjälp i det psykosociala arbetsmiljöarbetet.

Ing-Marie

Under Almedalsveckan, sommaren 2022 attackerades Ing-Marie Wieselgren i ett brutalt våldsdåd och avled av sina skador.

Det är en extremt stor förlust, och våra tankar är med Ing-Maries nära och kära. I yrkeslivet bidrog Ing-Marie alltid med sin personlighet, kompetens, sitt driv att få saker gjorda. ”Det är inte svårt, bara lite jobbigt” var en återkommande fras, inte minst i arbetet med *Från teori till praktik i coronatider*, som hon var en viktig del av. Ing-Marie hade godkänt materialet före sin bortgång och står därför som avsändare av rapporten tillsammans med Caroline Olsson.

Stockholm i oktober 2022

Ing-Marie Wieselgren
Projektchef, Uppdrag Psykisk Hälsa
Avdelningen för vård och omsorg

Caroline Olsson
Direktör/avdelningschef
Avdelningen för arbetsgivarpolitik

Sveriges Kommuner och Regioner

Innehåll

- 6 **Kapitel 1. Ett välfungerande arbetsmiljöarbete**
- 6 Risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro ökade under pandemin
- 7 Risken är störst för utmattning och stressrelaterad ohälsa
- 7 Grupper som är särskilt utsatta för en ökad risk

- 9 **Kapitel 2. Ett behovsdrivet initiativ för att stärka arbetsmiljö**
- 9 Att kunna hantera pandemins effekter
- 10 Från teori till praktik i coronatider – stöd till chefer och HR

- 12 **Kapitel 3. Sexton webinarier – sammanlagt över 7 000 deltagare**

- 14 **Kapitel 4. Webinarier och stödmaterial har kommit till användning**

- 21 **Kapitel 5. Sju områden att arbeta aktivt med – före, under och efter kris**
- 22 1. Prioritera arbetsmiljöarbetet
- 25 2. Skapa förutsättningar för återhämtning
- 31 3. Hantera samvetsstress
- 35 4. Stärka det kollegiala stödet
- 37 5. Rusta chefer
- 40 6. Hantera konflikter
- 42 7. Hitta arbetsplatser och medarbetare med behov tidigt

- 47 **Lista över forskare som medverkat i arbetet**



Ett välfungerande arbetsmiljöarbete

Risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro ökade under pandemin

Att arbeta nära andra människor skapar ofrånkomligen såväl glädje och meningsfullhet som arbetsmiljörisker och utmanande situationer. Pandemin, smittskyddsåtgärder och de effekter som detta har fått på arbete och arbetsmiljö har medfört att många medarbetare i ökad grad har utsatts för riskfaktorer för psykisk ohälsa. Under pandemins första del var oro för smitta en risk att hantera när pandemin fortgått har kända riskfaktorer som hög arbetsbelastning under lång tid, samvetsstress, upprepad exponering för trauman, brist på stöd samt tidsbrist hos chefer påverkat fler grupper och individer än tidigare. Medarbetare som upplevt en ökad arbetsbelastning har också haft svårare att få till en bra återhämtning.

Det är viktigt att komma ihåg att medarbetarna haft olika upplevelser av det som hänt. Vissa medarbetare har tyckt att arbetssituationen under pandemin varit till det bättre, och har varken velat eller behövt särskilt stöd. Andra har andra haft det mycket tufft och upplevt det som svårt att själva söka hjälp. Även om fler medarbetare utsatts för riskfaktorer för psykisk ohälsa, visar erfarenhet från tidigare kriser att de flesta inte kommer att utveckla bestående besvär.

Risken är störst för utmattning och stressrelaterad ohälsa

Risikfaktorerna tillsammans med förändrade behov har ökat risken för psykisk ohälsa hos medarbetare och chefer. Bland annat löper vissa nu en större risk att utveckla utmattningssyndrom. Risken för att utveckla depression och posttraumatiskt stressyndrom (PTSD) beskrivs ha ökat – även om det är för tidigt att säga om den ökade risken resulterat i en ökad förekomst av psykiska sjukdomar och syndrom. Symtomförlopp kan variera, både i hur de yttrar sig och vid vilken tidpunkt som symtom uppträder. Forskare betonar att det är först när pandemin är över som många medarbetare riskerar att utveckla psykiska besvär eller psykiatriska tillstånd.

Grupper som är särskilt utsatta för en ökad risk

De forskare som medverkat i arbetet med Från teori till praktik lyfter särskilt fram sju grupper av medarbetare med ökad risk att drabbas av psykisk ohälsa till följd av pandemin.

- Medarbetare vid arbetsplatser som redan tidigare hade arbetsmiljöutmaningar. Arbetsplatserna kan ha haft det svårare att hantera utmaningarna under pandemin och riskerar att ha en lång väg tillbaka till ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Chefer i ”korstryck” är en grupp som många forskare lyfter fram. Ett flertal chefer har haft en hög arbetsbelastning och behövt fatta nya typer av beslut samtidigt som de varit i ett ”korstryck” som riskerar att kvarstå när beslut i efterhand synas och granskas.
- Medarbetare med tidigare sjukskrivning eller upprepad korttidsfrånvaro. Det är sedan tidigare känt att tidigare sjukskrivning och upprepad korttidsfrånvaro är riskfaktorer för ny sjukskrivning, särskilt inom människonära yrken. Det finns sannolikt en högre risk att flera av dessa personer haft det svårare att hantera utmaningar under pandemin än andra medarbetare. Detta kan både bero på arbetsmiljö och individuella faktorer.
- Medarbetare som är nya i yrket eller har kortare rutin är en särskild riskgrupp – i synnerhet om de anställts under pandemitiden vilket visats i studier från andra länder.

- Medarbetare som varit utlånade. Utlånade medarbetare kan befinna sig i en utsatt situation under tiden de är utlånade, och kanske då har behövt arbeta med andra arbetsuppgifter än normalt. Vid återkomsten till sin ordinarie arbetsplats kan medarbetaren lätt känna sig övergiven.
- Medarbetare som påverkats känslomässigt under pandemin. Verksamheterna behöver vara särskilt uppmärksamma på medarbetare som påverkats känslomässigt, utifrån upplevelser i arbetet från pandemitiden. Oavsett om det handlar om samvetsstress, trauman, utanförskap, kris eller konflikt behöver dessa personer identifieras och tas om hand.
- Yrkesgrupper som har utsatts för samvetsstress och oro. Under pandemin har medarbetare inom regionala och kommunala verksamheter ställts inför nya extraordinära situationer, där de kan ha behövt fatta svåra beslut och göra prioriteringar som i sin tur bidragit till oro och samvetsstress. Dessa personer behöver fångas in i vid en riskbedömning.

Ett behovsdrivet initiativ för att stärka arbetsmiljö

Att kunna hantera pandemins effekter

När pandemin drabbade Sverige våren 2020 kom rapporter från Kina och Italien, som visade på en mycket hög arbetsbelastning och en kraftigt förändrad arbetsmiljö för medarbetare inom framför allt hälso- och sjukvården. Arbetsgivare i kommuner och regioner införde tidigt akuta insatser för krisstöd tillsammans med skyddsombud och företagshälsa. SKR frågade medlemmarna om deras behov av stöd. Deras önskemål var att få hjälp med hur de långsiktiga effekterna på psykisk hälsa, sjukfrånvaro och arbetsmiljö kunde hanteras – med fokus på människonära yrken i både kommuner och regioner. Det blev startskottet för projektet Från teori till praktik i coronatider.

För att inhämta konkreta råd och utveckla strategier bjöd SKR in tolv forskare från olika expertområden – arbetsmiljö, psykisk hälsa, utmattning, PTSD och ledarskap under kris – till en workshop om frågan ”Vad bör HR och chefer i kommuner och regioner göra konkret för att långsiktigt förebygga psykisk ohälsa och sjukfrånvaro med anledning av pandemin?”.

Resultatet blev en lista över behov att hantera, konkreta råd samt tips på verktyg som chefer och HR kan använda. Men också insikten om att det framför allt handlar om att förstärka det systematiska arbetsmiljöarbetet – att göra mera av det som fungerar bra snarare än skapa helt nya arbetssätt.

Från teori till praktik i coronatider – stöd till chefer och HR

Utifrån dialogen med forskarna utformade SKR initiativet Från teori till praktik i coronatider. Syftet var att ge praktiskt stöd till chefer och HR utifrån aktuellt kunskapsläge, så att chefer och HR i sin tur kunde ges stärkta förutsättningar att förebygga psykisk ohälsa och sjukfrånvaro hos välfärdens medarbetare och chefer.

Arbetsättet i Från teori till praktik i coronatider byggde på en tät dialog med SKR:s medlemmar – genom individuella möten samt genom referensgrupper för att fånga upp aktuella behov och vilka former av stöd som var efterfrågade. Parallellt identifierades och intervjuades ett femtiotal forskare på området för att fånga upp kunskap om behoven i kristider, men framför allt aktuell kunskap och konkreta råd kring hur dessa behov bäst kunde hanteras. Utifrån detta utformades kunskapswebbinarier med forskare och med verksamheter som delade med sig av lärande exempel från verkligheten. Även digitala stöd utformades. Däribland Stödlistan som är ett digitalt redskap för att hitta verktyg och stödmaterial. Den viktigaste nya kunskap-en som samlades in via intervjuer och webbinarier omsattes till nya kortfattade och praktiska stödmaterial – exempelvis vägledningar, verktyg för kollegialt stöd, korta filmer och infografik. Dessa material finns tillgängliga på den digitala Stödlistan.

”Fortsätt att ha ett nära samarbete i de olika nätverken med ’örat mot rälsen’. Samtliga webbinarier som jag deltagit i har hållit mycket hög nivå. För oss som bor ute i landet så har det varit ett sätt att få information och kunskap på ett bra sätt, som kan spridas i hela organisationen. Jag ger upplägget högsta betyg!”

- Svar på enkät



Sexton webinarier – sammanlagt över 7 000 deltagare

Totalt anordnade SKR sexton webinarier under perioden oktober 2020 – december 2021. Sammanlagt deltog över 7 000 personer som representerade alla 21 regioner och över 220 kommuner samt ett flertal myndigheter inom området. Även aktörer inom civilsamhället, fackliga organisationer och välfärdsföretag deltog. Statistik från SKR:s hemsida visar att många också har tagit del av webinarierna i efterhand (några har flera tusen visningar.)

En framgångsfaktor för den stora spridningen var att välja tema för webinarierna i nära dialog med HR- och arbetsmiljöexperter samt att planera webinarierna nära inpå genomförandet. På så sätt kunde både tema och frågeställningar vara anpassade utifrån verksamheternas aktuella behov. Vid varje webinarium deltog mellan två och åtta forskare med expertkunskaper om de aktuella sakfrågorna samt två till fyra verksamheter som delade med sig av sina lärande exempel om hur de arbetat med det aktuella temat. Efter varje webinarium fick deltagarna med sig en sammanfattning av den viktigaste kunskapen från webinariet. Sammanfattningarna kunde användas för vidare spridning i deltagarnas organisationer och som minnestöd till eget arbete.

För att synliggöra och sprida kunskap, material och verktyg från arbetet skapades en *Stödlista* ([länk](#)). Där samlade SKR material, goda exempel och verktyg sorterat utifrån de behov som chefer och HR givit uttryck för. Det kunde handla om återhämtning eller samvetsstress – att användas vid utbildning, enskilda samtal eller arbetsplatsträffar.

Baserat på den kunskap som framkom i arbetet och i dialog med forskare utvecklade SKR också olika stödmaterial, som på ett kortfattat sätt sammanfattar den viktigaste kunskapen och ger konkret stöd. Exempelvis olika vägledningar, verktyg för "after action review", för stöd mellan kollegor, översättning av internationella material, korta filmer samt infografik. Stödmaterialen har publicerats på Stödlistan och kommunicerats ut direkt till medlemmarna genom nyhetsbrev, riktade utskick och genom nätverk för HR-strategier, arbetsmiljöstrategier och chefer.

Arbetet med Från teori till praktik i coronatider har bedrivits med stöd och finansiering från Socialdepartementet, Vinnova och AFA Försäkring.

"Det har varit väldigt värdefullt att samlas kring det som varit svårt i pandemitider och att ha fått en gemensam plattform att stå på. Upplägget med forskning och praktiska exempel från kommuner och regioner och paketeringen i enkla material har gjort att kunnat använda och sprida detta vidare."

- Svar på uppföljningsenkät

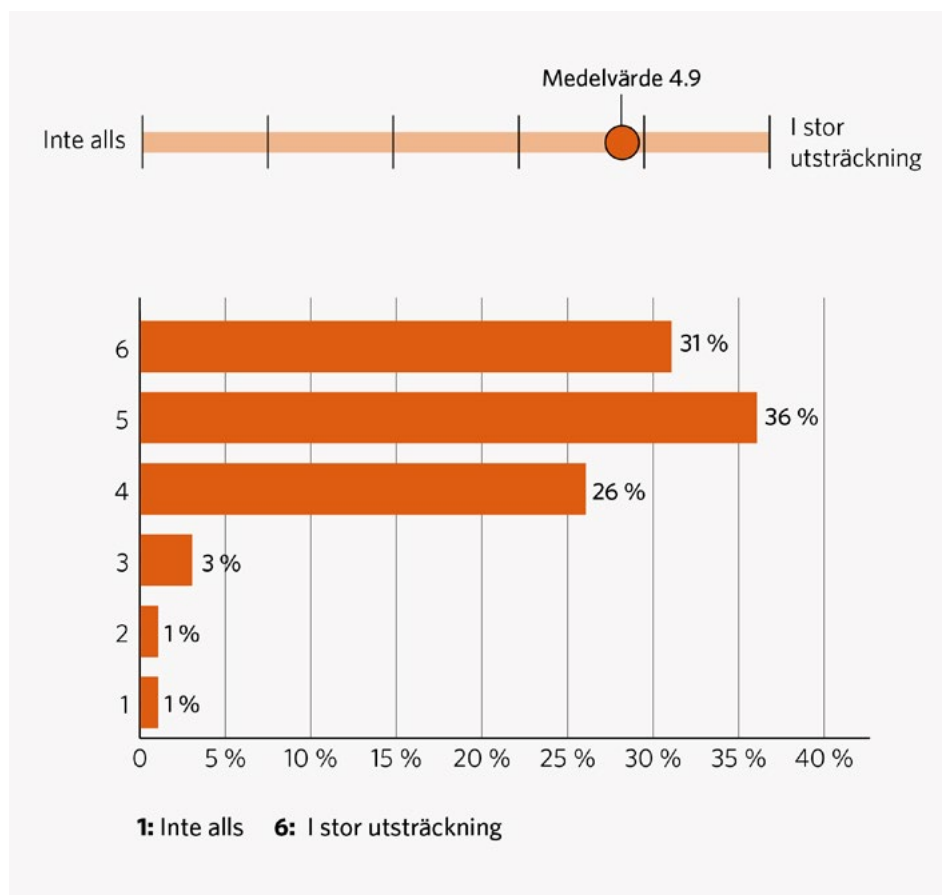
Webbinarier och stödmaterial har kommit till användning

- › **8 av 10** har använt kunskap/material som inspiration
- › **7 av 10** har spridit material och verktyg vidare i sin egen organisation
- › **5 av 10** har använt material för strategiutveckling, utbildning eller testat arbetsätt

En ambition med initiativet ”Från teori till praktik i coronatider” har varit att göra kunskapen lättillgänglig, användbar och att underlätta spridning. Att veta i vilken utsträckning som initiativet lett fram till förändringar i arbetsätt är svårt att veta. Det vi kan se är att många har kontaktat SKR och berättat att materialet varit värdefullt och användbart samt att många återkommit som deltagare vid flera webinarier.

Under december 2021 – januari 2022 genomförde SKR en uppföljande enkätundersökning. I korthet visade enkäten att nästan alla svarande hade varit nöjda med webinarierna (95 procent) och tyckt att verktygen varit användbara (se Diagram 1).

Diagram 1: Upplever du att du fått nytta av webinarerna eller verktygen? Exempelvis fått användbar kunskap, fått kännedom om relevanta stöd/verktyg (antal svarande 239)



"Jag uppskattade särskilt temat kring etisk stress. Det har varit proffsiga föreläsare med tyngd i forskningen. Lättillgängliga verktyg. Över lag är det bästa att ni vid flera tillfällen samlat den senaste forskningen med praktiska exempel. Tillitsresan var mycket inspirerande."

- Svar på enkäten

"Bilder och visualiseringar för att beskriva kunskapen och stödmaterial till chefer inför återgång till det nya normala (efter pandemin) är något jag haft nytta av"

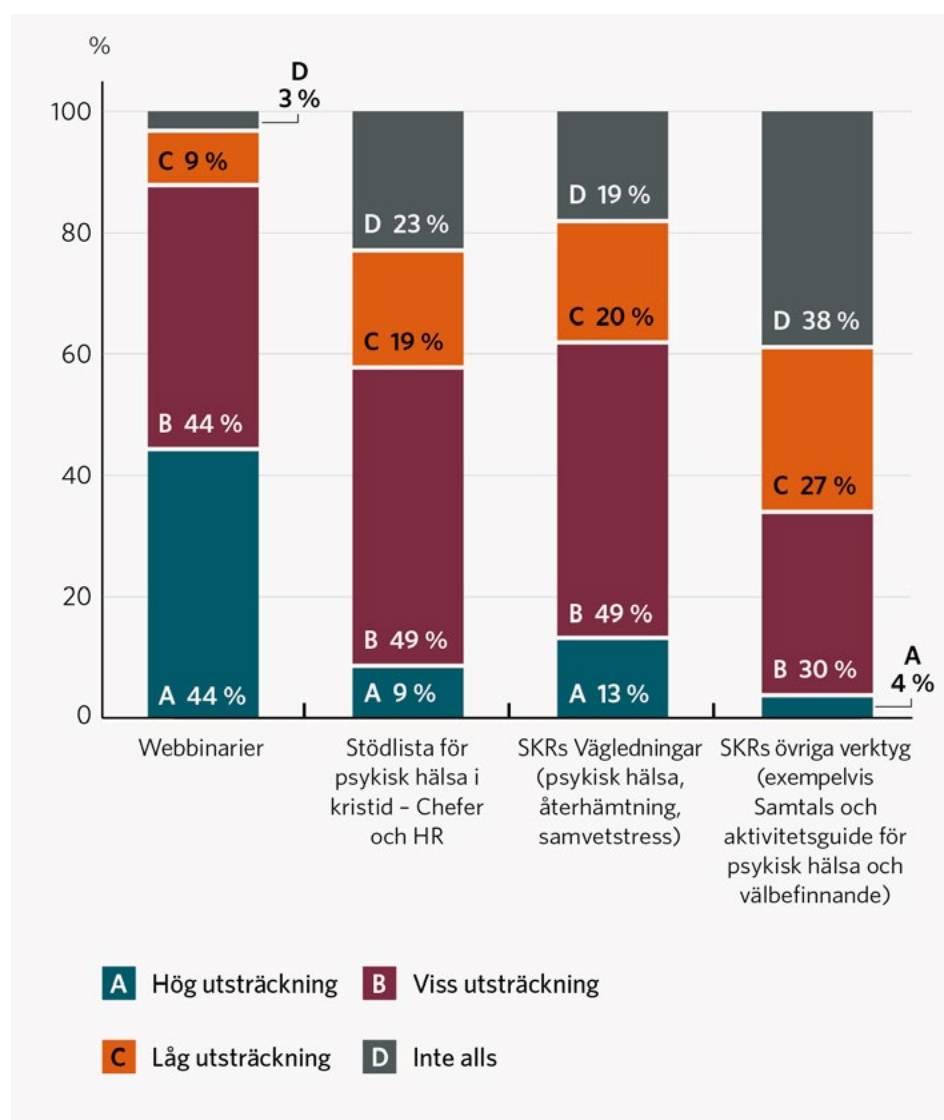
- Svar på enkäten

” Uppskattar goda exempel, hur teori kan tillämpas i praktiken. Alltid en utmaning att få snurr på förändrade arbetssätt. Viktigt också att få information och kunskap från forskning, Positivt med en blandning från forskning och praktiker och värdefullt att få möjlighet till dialog med andra”

- Svar på enkäten

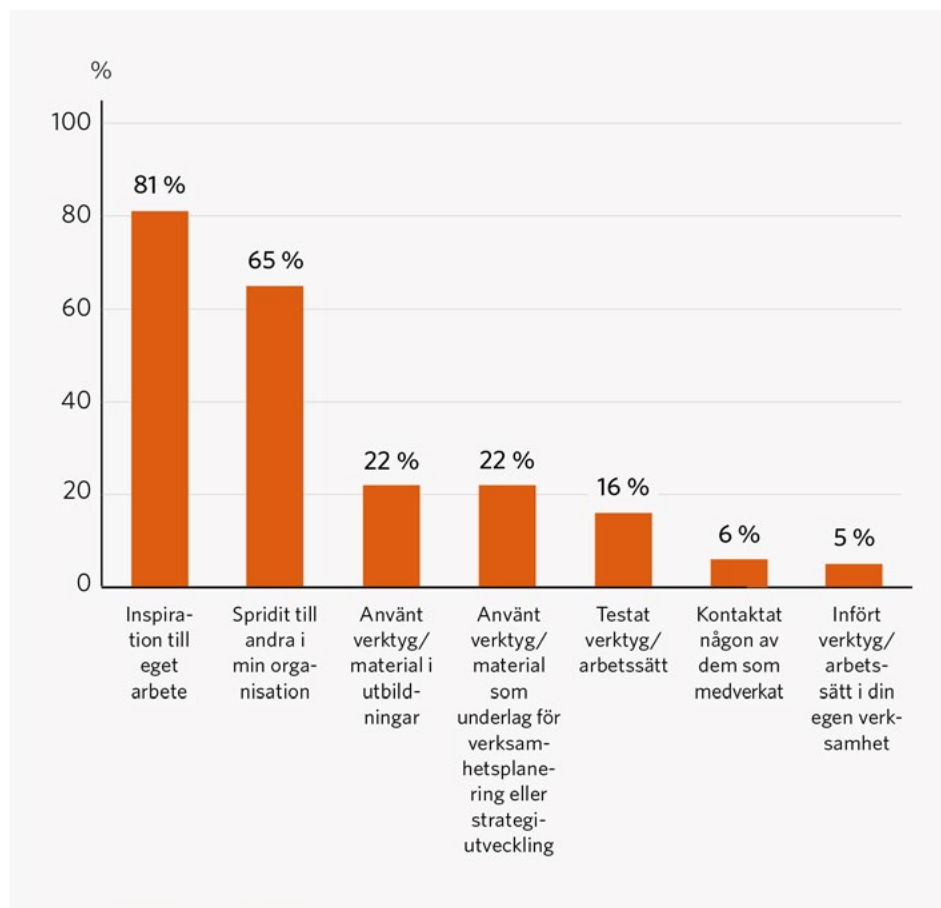
Av de som besvarade enkäten angav 97 procent att de hade tagit del av webinarerna. Men många har också tagit del av stödlistan (77 procent), vägledningarna (81 procent) eller SKR:s övriga verktyg (62 procent) (Se Diagram 2).

Diagram 2: I vilken utsträckning har du tagit del av nedanstående erbjudanden genom Från teori till praktik i coronatider?



Material och kunskap har framför allt kommit till användning som inspiration till eget arbete (81 procent). Vidare har två tredjedelar av de som besvarat enkäten berättat att de delat med sig av kunskap och material till andra. Sammanlagt är det 45 procent av de svarande som berättar att de haft konkret användning av materialen till antingen utbildningar, strategiutveckling eller testat att införa arbetssätt. Drygt en femtedel anger att de använt material/verktyg i utbildningar och/eller som underlag för att utveckla strategier och verksamhetsutveckling. Flera anger också att de testat verktyg/arbetssätt och några att de infört dessa i den egna verksamheten (Diagram 3).

Diagram 3: Hur har du använt material/kunskap från webinarier eller Stödlistan? (Antal svarande 239 st)



De som besvarat enkäten ger flera goda exempel på hur materialen kommer till användning för att öka kunskap och dialog

"I min kommun har vi som har deltagit vid respektive webinarium, avsatt tid efteråt och diskuterat det vi har hört och lärt oss."

"Vi har använt exempel från föreläsningar vid möten med chefer i personalstödssammanhang, använt faktaunderlag från föreläsningar som stöd i diskussioner/beskrivningar."

"Förmedlat till chefer i kommunens chefsforum, använt informationen i våra riktlinjer och rutiner inom arbetsmiljöområdet."

Flera av de som svarat på enkäten beskriver att de har använt verktyg och material i utbildningar eller på arbetsplatsträffar

"Jag har delat material i ledningsgruppen och samtalat kring detta. Även på chefsfrukostar för kommunens alla chefer, som en del i en helhet. Vi har tagit tillvara exempelvis frågekorten och använt dessa på olika medarbetarsamlingar så som APT:er i kommunen."

"Jag har använt materialet i vårt arbete med psykisk ohälsa på jobbet. I utbildning av chefer, i framtagande av utbildning för hållbart ledarskap."

"Jag har använt ert material för dialog på APT"

"Förmedlat till chefer i kommunens chefsforum, använt informationen i våra riktlinjer och rutiner inom arbetsmiljöområdet."

"Stödlistorna samt 'after action review' har jag använt för att arbeta med tillsammans med cheferna för att komma vidare i deras situation."

"Visat verktyg vid utbildning för chefer. Skapat egna webinarier efter inspiration från era teman."

Det finns en efterfrågan på fortsatt stöd från SKR. På frågan om vilken typ av information och stöd som skulle vara relevant framåt, är efterfrågan ungefär lika stor på teoretisk kunskap från forskningen som på praktiska exempel från verkligheten och konkreta verktyg (Diagram 4).

”Chefer behöver denna typ av vägledning och diskussionsmöjligheter även utan covid. Att få hjälp att nätverka inom olika ämnen kommer stärka oss och ge tryggare chefer”

- Svar på enkäten

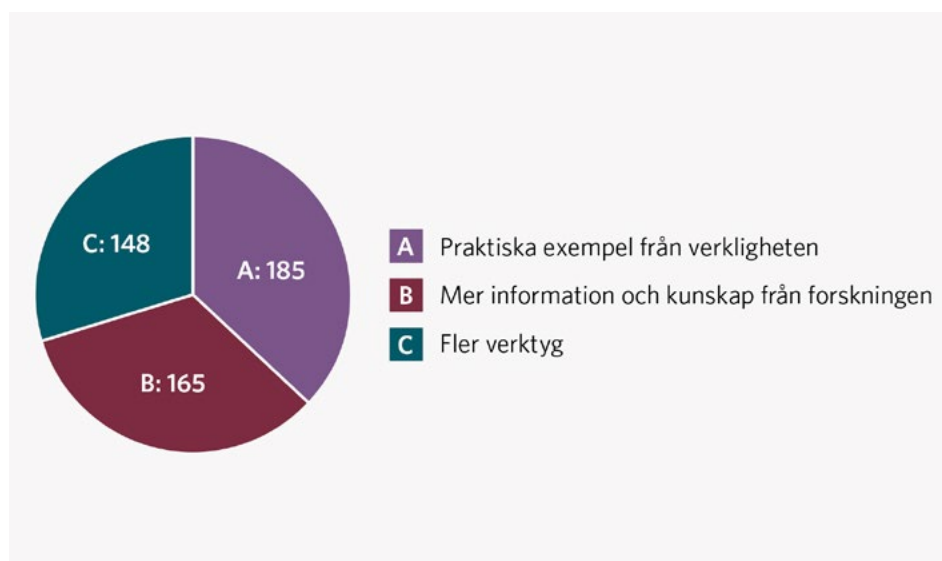
” Mycket gärna fortsätta med dessa seminarier. Mycket värdefullt och uppskattat. Verkligen fint att få tillgång till den senaste forskningen. Så intressant”

- Svar på enkäten

”Fortsätt dela enkla verktyg som kan användas i våra verksamheter är viktiga. Det får inte vara för tidskrävande eller omfattande. Det är bra med exempel från andra kommuner. Bra att kunna visa för cheferna – så de inte tycker det är ytterligare ett tungt ansvar som läggs på dem”

- Svar på enkäten

Diagram 4: Vilken typ av information och stöd skulle vara relevant för dig att få framåt? (Antal svarande 239)





Vind-blev
Regn
plantern/
si it f

Sju områden att arbeta aktivt med – före, under och efter kris

Inom ramen för arbetet med *Från teori till praktik i coronatider* har ett stort antal kunskapsbaserade praktiska tips och råd samt lärande exempel identifierats. De viktigaste lärdomarna från arbetet summeras på kommande sidor.

För att minska risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro på arbetsplatserna behöver arbetet med att skapa goda förutsättningar hos chefer och medarbetare fortsätta. Det innebär riskhantering för att fler ska hålla sig friska och att möjliggöra för de som har drabbats av ohälsa att kunna vara på arbetet.

De samlade erfarenheterna från arbetet med *Från teori till praktik i coronatider* pekar på sju områden som kan vara särskilt viktiga att prioritera. Det handlar om att:

1. Prioritera arbetsmiljöarbetet
2. Skapa förutsättningar för återhämtning
3. Hantera samvetsstress
4. Stärka det kollegiala stödet
5. Rusta chefer
6. Hantera konflikter
7. Hitta arbetsplatser och medarbetare med behov tidigt

För vart och ett av dessa områden följer här information och konkreta råd hämtade från forskningen samt ett antal lärande exempel från verksamheter i regioner, kommuner, Suntarbetsliv och SKR.

1. Prioritera arbetsmiljöarbetet

Under pandemin har behovet av att arbeta systematiskt med att undersöka arbetsmiljön, göra riskbedömningar, genomföra åtgärder samt att följa upp varit stort. Nedan följer lärande exempel på hur arbetsmiljöarbetet kan prioriteras i kristider. Flera forskare framhäver att det förebyggande och systematiska arbetsmiljöarbetet kommer att fortsätta ha stor betydelse framöver.

Förebygga psykisk ohälsa i arbetslivet – 32 exempel

”De fyra gemensamma faktorerna för de interventioner som lyckas förebygga psykisk ohälsa handlar om dialog mellan chefer och medarbetare om psykosocial arbetsmiljö, åtgärder baserat på dialogen, delaktighet i utformning och genomförande av åtgärder, samt att möjliggöra återhämtning på arbetsplatsen.”

Folkhälsomyndigheten har sammanställt lärdomar från en systematisk litteraturgenomgång av interventioner på arbetsplatsen som riktade sig brett till alla medarbetare. [I rapporten från Folkhälsomyndigheten](#) finns 32 interventioner beskrivna – en kunskapsbank med goda exempel.

Exempel: Handfast stöd att göra riskbedömningar och handlingsplaner i Örnsköldsviks kommun

”Det räcker långt med en dryg timme och ett papper att fylla i tillsammans. HR stöttar med expertis inom SAM och riskbedömning – cheferna står för kunskapen om verksamheten och konkreta åtgärder som är direkt kopplade till arbetsplatsen. Hjälptill så att det finns en plan för att ta det vidare med skyddsombud, medarbetare och ledningsgrupp, se till att högsta ledningen tycker frågan är viktig – så att cheferna får tid att göra detta”

När pandemin drabbade landet våren 2020 uttryckte många medarbetare i Örnsköldsviks kommun en oro och en osäkerhet kring arbetssätten för att jobba smittsäkert. Samtidigt var det tydligt att många chefer behövde stöd att göra riskbedömningar och arbeta med systematiskt arbetsmiljön.

Den centrala HR-avdelningen bjöd in alla kommunens chefer till workshops för att stötta i arbetet med att bedöma risker och ta fram relevanta åtgärder. Varje workshop var 75 minuter lång. HR bistod med handledning och stöd i att enkelt, konkret och handfast göra riskbedömningar och att ta fram enkla

och konkreta handlingsplaner. Målet var att varje chef skulle bli klar med underlagen och en plan för nästa steg under mötet. En framgångsfaktor för upplägget var att erbjuda många förslag på tider, som cheferna kunde välja mellan utifrån vad som passade dem.

Upplägget var uppskattat och beskrevs bidra till ökad trygghet och större kunskap om riskbedömningar. Fler tillfällen efterfrågades och genomfördes längre fram under pandemin.

Exempel: Hälsofrämjande arbetsmiljöstrategi i förskolan i Göteborgs Stad

”Det har varit den enklaste implementering jag har arbetat med – suget efter att hitta balansen att kunna stärka det friska och hitta och hantera risker kom från cheferna själva.”

Inom förskolan i Göteborgs Stad fanns ett behov av att stärka och förbättra arbetsmiljön. Exempelvis att arbeta med de organisatoriska förutsättningarna samt att få till en bra balans mellan att hantera risker och att behålla och stärka det som fungerat bra.

Arbetets utgångspunkt var de forskningsbaserade kunskaperna om friskfaktorer – det vill säga vad som får verksamheter att vara välmående och ha en låg och stabil sjukfrånvaro. HR ut-formade tillsammans med skyddsombuden en utbildning med fem workshops och stödmaterial för alla chefer i förvaltningen. Varje ledningsgrupp fick sedan skatta nuläget i verksamheten och prioritera vilka två friskfaktorer just den verksamheten behövde arbeta med och på vilket sätt. Därefter genomfördes åtgärder tillsammans med skyddsombuden. Arbetet startade före pandemins utbrott och fortsatte under 2020 och 2021.

Samtliga 230 chefer i förskolan har hösten 2021 genomgått utbildningen och använt materialet för att stärka arbetsmiljön. De upplever att de haft relevant kunskap, verktyg och insikter om vikten av tid för reflektion och lärande mellan verksamheter. Arbetet har också lett till att nya stödmaterial tagits fram för att exempelvis kunna göra arbetsmiljöronder med fokus på att identifiera både det som fungerar bra och som bör bevaras, och var det finns risker i arbetsmiljön som behöver åtgärdas.

Exempel: Tjänstedesign i arbetsmiljöarbetet i Region Värmland och flera kommuner i Värmlands län

”Vårt arbetssätt bygger på att involvera medarbetare och ledare och hjälpas åt att ringa in rätt problem i arbetsmiljön innan vi löser det på rätt sätt. Det är ett bra sätt att arbeta med arbetsmiljön tillsammans med medarbetarna och har ökat medarbetarnas engagemang samt lett till ett bättre arbetsmiljöarbete.”

Arbetsmiljöstrategier i Region Värmland och i flera av kommunerna i Värmlands län hade noterat att många satsningar på arbetsmiljön inte nådde de resultat som avsågs. Man bestämde sig för att med hjälp av ”tjänstedesign” samarbeta för att göra ett omtag kring arbetsmiljöarbetet och att arbeta på tre nivåer – medarbetare, arbetsplats och övergripande ledningsnivå.

Ett antal verksamheter valdes ut. På ett trygghetsboende i Karlstad intervjuades ett antal medarbetare om deras arbetsdag och utmaningar kopplat till arbetsmiljön. Baserat på intervjuerna tog HR fram en beskrivning av arbetsdagen. Denna var utgångspunkten i workshops där alla medarbetare på arbetsplatserna fick identifiera ett önskat läge, vilka utmaningar som fanns och att sedan välja åtgärder. Det blev en möjlighet för medarbetarna att prata om vad som skavde och att hitta lösningar för såväl en bättre arbetsmiljö som ett bättre stöd till invånarna.

Exempel på arbetsmiljöutmaningar som identifierades var att digitala IT-stöd ofta var dåligt anpassade till verksamheternas arbetsprocesser – vilket berodde på att användare sällan var delaktiga i upphandlingarna. Flera arbetsplatser har berättat att det var ett roligt sätt att arbeta med arbetsmiljön på och att sjukfrånvaron minskat.

2. Skapa förutsättningar för återhämtning

Vi behöver återhämtning för att må bra i vardagen och på arbetet. Det är en nödvändig komponent för både chefer och medarbetare, för att minska risken att långvarig stress leder till ohälsa. Stress i sig är inte skadligt, så länge vi får den återhämtning vi behöver.

Vad är återhämtning?

Återhämtning kan vara sömn och vila, men också pauser eller aktiviteter som hjälper oss att fylla på med energi. Sömnen har ett stort återhämtningsvärde, vilket märks på de negativa effekterna – både psykiska och fysiska – som sömnbrist kan medföra. Annan typ av återhämtning kan exempelvis vara att utöva en hobby, att läsa eller att träna fysiskt. Det kan behövas olika typer av återhämtning beroende på vilken typ av aktivitet som orsakat tröttheten eller belastningen. Exempelvis kan aktiviteter som ger återhämtning från en psykiskt tung belastning skilja sig från den återhämtning som behövs efter en tyngre fysisk belastning. På arbetet kan flera faktorer bidra till en bättre återhämtning för medarbetarna. Resultat från forskning visar att tre faktorer kan ha särskild betydelse:

1. Gemenskap – att trivas och att ha en bra relation till kollegor, med ett bra samarbetsklimat och visad uppskattning.
2. Hanterbarhet – att ha kontroll över sin arbetssituation, möjlighet att påverka samt utrymme för reflektion.
3. Variation – att i arbetet ha variation i sina arbetsuppgifter, tempo och arbetsplats.

Varför är återhämtning extra viktigt nu?

Under pandemin har medarbetarnas och chefernas möjligheter att kunna kontrollera sin arbetssituation varit en av de saker som påverkats mest. Det handlar alltså om en minskad hanterbarhet. Flera personalgrupper har upplevt att såväl fysiska som psykiska påfrestningar har ökat, samtidigt som exempelvis längre arbetspass för vissa har inneburit mindre möjlighet till återhämtning. Från tidigare kriser går det att se att en ökad belastning till en början kan inspirera och medföra att alla arbetar extra hårt. Detta kan dock tendera till att återhämtningsaktiviteter lätt prioriteras ned, för att man ska hinna med så mycket som möjligt. Att arbeta på det sättet är i längden inte hållbart. Utifrån det faktum att pandemin sträcker sig över en lång tid, så är det nödvändigt att skapa förutsättningar för återhämtning på arbetsplatsen.

Tolv råd från forskningen för återhämtning på arbetsplatsen¹

Det är viktigt att hitta enkla tillvägagångssätt för att möjliggöra återhämtning. Därför har vi samlat konkreta råd från forskningen. Tänk på att utforma arbetet med återhämtning inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

För medarbetare

1. Uppmuntra medarbetare att identifiera små saker som gör att de själva kan fylla på med energi; det kan vara att lyssna på musik eller ta en promenad. Det är individuellt vilka saker som ger energi och de bör också anpassas utifrån vilken typ av aktivitet som ”tagit” energi. Har exempelvis en mentalt krävande arbetsuppgift utförts så bör återhämtningsaktiviteten inte vara mentalt krävande utan snarare av fysisk karaktär.
2. Skapa förutsättningar för medarbetare att vara i nuet och ta en sak i taget – trots att många arbetsuppgifter väntar. Som stöd finns det olika omställnings-, mindfulness- och andningstekniker.
3. Skapa rutiner för att prioritera aktiviteter för återhämtning.
4. Påminn medarbetare om vikten av återhämtning och att stötta varandra. Om någon uppmuntrar en kollega, så ger det lätt ringar på vattnet.
5. Skapa förutsättningar för medarbetare att hitta en bra rutin för start och slut på arbetsdagen - för att undvika att de tar med sig tankar på arbetet hem. För att få till detta är det viktigt att dokumentera och skapa tydliga överlämningar, men även att exempelvis hälsa på kollegorna när man kommer till sitt arbetspass.

På arbetsplatsen

6. Arbeta för en kultur där man påminner varandra om att aktivt söka återhämtning och där det är accepterat att prata om detta. Som chef behöver man informera och prata om att det är viktigt med återhämtning. Men det är lika viktigt att på olika sätt visa det genom handling.
7. Var uppmärksam på behovet av återhämtning hos medarbetarna. Etablera om möjligt arbetssätt med korta avstämningar, där medarbetare har möjlighet att återkoppla till sin chef hur de mår. Det syns inte alltid på arbetet att situationen är ansträngd. Det kan vara bra att i samtalet med medarbetarna inkludera frågor om medarbetarnas fritid, om trötthet efter arbetsdagens slut eller om sömnen.

Not. 1 Dessa råd baseras på lärdomar från tre webinarier om återhämtning samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

8. Skapa utrymme för reflektion. Exempelvis är det viktigt att i början och slutet på arbetsdagen kunna samlas kort för att se hur alla mår.
9. Det viktigt att möjliggöra återhämtning under arbetspassen. I arbetsgruppen kan man utveckla arbetssätt som ger chans till raster och pauser för återhämtning, möjliggör utrymme för reflektion samt – utifrån de förutsättningar som finns – identifiera hur man kan fylla på med energi under arbetsdagen.
10. Se över den fysiska arbetsmiljön så att det finns möjligheter till återhämtning. Exempelvis möjligheter till pauser i lunchrummet och eventuella vilorum.
11. Ge medarbetarna en hållbar arbetsplanering. Det betyder exempelvis att inte arbeta för många pass i rad, säkerställa dygnsvila, undvika långa arbetspass, sprida ut ledigheten i schemat etcetera. Det är positivt att ge medarbetarna förutsägbara arbetstider som är möjliga att påverka.

För övergripande ledning och styrning

12. Ta fram en strategi för chefers och medarbetares återhämtning. Cheferna behöver stöd för att möjliggöra egen återhämtning och hjälp att skapa förutsättningar för det samma för sina medarbetare.

Exempel: Reflektionsgrupper för medarbetare på IVA på Helsingborgs lasarett

”Det blev väldigt tungt när pandemin kom. Många patienter lades in i ett högt tempo och särskilt i starten där var det dessutom många patienter som dog. Vårt största problem blev den psykiska arbetsmiljön. Hur hjälper vi varandra att må så bra som möjligt? Sedan tidigare hade vi haft arbetsmiljö-samtal i grupp. Det använde vi oss av nu – med tätare frekvens – och lade också till reflektionsgrupper”

På IVA vid Helsingborgs lasarett förstärktes arbetsmiljöarbetet under pandemin på flera sätt. Syftet var att skapa utrymme för återhämtning och reflektion:

- Täta arbetsmiljösamtal i grupp – oftast cirka 1,5 timme i anslutning till arbetspassen där chefen medverkade och fångade upp vad som fungerade bra och hur arbetsmiljön kunde bli bättre.
- Reflektion 1,5 timme varje vecka – för att diskutera svåra situationer som uppstått, möjlighet att lyfta saker som känts svåra och få stöd av andra kollegor. Detta var särskilt viktigt för inlånad personal. Grupperna har varit tvärprofessionella, och en kurator med utbildning som omvårdnadshandledare har lett samtalen.
- Nära samarbete med skyddsombud och frekventa ”mini-SAM-genomgångar”, vilka lett till att väldigt många förbättringar för medarbetarna kunde identifieras och genomföras.

Många medarbetare berättar i avdelningens enkät att de upplevt insatserna som positiva för att få återhämtning och att de kände sig lyssnade på.

Exempel: Strategisk satsning på återhämtning i Västra Götalandsregionen

Uppgiftsväxling är en av flera möjliga strategier som kan bidra till att arbetsmiljön och kompetensförsörjningen stärks. Genom uppgiftsväxling av vårdnära serviceuppgifter frigörs tid som vårdpersonalen kan använda för att öka kvaliteten, öka produktiviteten och minska arbetsbelastningen.

Den politiska ledningen i regionen tillförde totalt 94 miljoner kronor till initiativet *"Avlastning genom vårdnära service"*. Syftet var att möjliggöra avlastning och återhämtning för medarbetare i verksamheter som haft en långvarigt höjd arbetsbelastning till följd av Covid-19-pandemin (exempelvis IVA och Anestesi). Ett hundratal servicemedarbetare rekryterades och utbildades för att stötta ett 90-tal verksamheter på tio sjukhus med tjänster inom exempelvis lokalvård, patienttransporter och måltidshantering.

Under hösten 2021 genomfördes en bred effektuppföljning. Denna visade följande:

- Förbättrad arbetsmiljö för vårdpersonalen. Exempel: 82 procent av undersköterskorna och sjuksköterskorna upplevde att de fått bättre möjligheter till återhämtning.
 - Bättre nyttjande av kompetensen. Exempel: 89 procent av undersköterskorna och sjuksköterskorna upplevde att deras kompetens och förmåga användes på ett bättre sätt.
 - Ökad kvalitet och effektivitet i vård- och servicearbetet. Exempel: 83 procent av undersköterskorna och sjuksköterskorna upplevde att de har fått mer tid för patientnära omvårdnad. Vårdenhetscheferna ansåg att för 70 procent av de aktuella servicetjänsterna hade kvaliteten förbättrats, och för endast en procent av tjänsterna hade kvaliteten försämrats.
-

Exempel: Återhämtning i fokus i Region Västmanland

”När pandemin kom ändrade vi schemat för att arbetsbelastningen skulle vara hanterbar. Vi ville också göra det möjligt att schemalägga så att personal med högst kompetens fanns på alla pass. Samtidigt som det skulle vara möjligt att jobba i samma team under en längre tidsperiod. För att skapa bättre möjlighet till återhämtning samarbetade vi med kommunen kring barnomsorgstider, och ställde in och tog bort sådant som inte var nödvändigt.”

HR på regionövergripande nivå uppmärksammade tidigt behovet att försöka hitta en hanterbar arbetsbelastning för medarbetare i dygnetruntvården. För att på kort sikt hantera detta och skapa förutsättningar för återhämtning schemalades medarbetare med ett upplägg som kallades ”Strukturerat förstärknings- och hälsoschema”.

För det mera långsiktiga arbetet utvecklades en regionövergripande strategi med främjande, förebyggande och efterhjälpande insatser för medarbetare och arbetsplatser samt för övergripande styrning och ledning. Insatserna behövde både ge en ökad kunskap om vad återhämtning är och vara ett stöd för att skapa återhämtning i vardagen. För regionens chefer genomfördes föreläsningar i kombination med konkreta tips om vilka verktyg som kan användas på arbetsplatserna – exempelvis Suntarbetslivs verktyg ”Forskning på 5” om återhämtning. Hälsoinspiratörer tog fram månadsbrev riktat till cheferna.

För att nå ut till enskilda medarbetare förmedlades fakta, tips och konkreta verktyg via regionens sociala medier samt genom kommunikation från företagshälsovården.

Forskning på 5 om återhämtning på jobbet

Suntarbetsliv har utvecklat ett dialogverktyg för att uppmärksamma vikten av återhämtning på arbetsplatsen. Verktyget baseras på Anna Dahlgrens och Marie Söderströms forskning och omfattar en kort film och fyra reflektionsfrågor. Det kan med fördel användas på en arbetsplatsträff:

- › Vad behöver jag för att få återhämtning och energi på jobbet?
- › Vad gör vi redan idag för att få in återhämtning på jobbet?
- › Hur kan vi hjälpas åt för att få till återhämtning?
- › Vad kan vi konkret börja göra?

[Verktyget finns här](#)

Tips!

I SKR:s [Vägledning för återhämtning](#) hittar du råd och tips samt en mängd verktyg som kan användas för att skapa återhämtning på arbetsplatsen. Här finns kunskapsunderlag, material för reflektion och övningar för arbetsplatsträffen.

3. Hantera samvetsstress

Under pandemin har ”samvetsstress” blivit extra uppmärksammat. Medarbetare inom regionala och kommunala verksamheter har ställts inför nya och extraordinära situationer, då de har behövt fatta svåra beslut eller då de upplevt sig otillräckliga. Samvetsstress är en normal reaktion på extraordinära situationer som chefer och medarbetare kan ställas inför. Denna typ av stress kan vid upprepade och långvariga tillfällen vara en riskfaktor för att utveckla exempelvis depression eller posttraumatiskt stressyndrom, PTSD.

Exempel på situationer där samvetsstress kan förekomma

Samvetsstress kan uppstå i olika typer av situationer och för att konkretisera hur detta kunnat ta sig i uttryck under pandemin presenteras här exempel från olika typer av verksamheter.

”En sjuksköterska som arbetar på ett sjukhus fick vid flera tillfällen hjälpa anhöriga att per telefon ta avsked från en make/maka, far eller mor. Trots att sjuksköterskan är van vid död – även under traumatiska förhållanden – var det tufft. Det hände att han gick ut och grät i personalrummet efteråt, där kollegor och chefer gav stöd och tröst. Nu ökar smittspridningen igen. Kanske måste han snart göra om samma sak, men vet inte om han orkar utsätta sig för det.”

”En socialsekreterare har kontakt med en barnfamilj med missbruksproblematik. I vanliga fall träffas de regelbundet, men direktiven i verksamheten innebär att socialsekreterarna ska avstå fysiska möten om det inte är absolut nödvändigt. De digitala mötena rinner ut i sanden och familjen slutar svara på kontaktförsök. Chefen står fast vid att de måste jobba efter direktiven, men socialsekreteraren befår att det går utför med familjen.”

”En medarbetare har varit ansvarig för upphandling av skyddsutrustning till medarbetarna. Upphandlingen är genomförd, men oron växer hos medarbetaren för att något kan blivit fel och hur många medarbetare och patienter det då skulle påverka.”

Tio råd till chefer och HR för att hantera samvetsstress²

Dessa råd från forskningen handlar om vad som är viktigt att tänka på när det kommer till samvetsstress och hur det går att hantera detta på arbetsplatsen. Det är viktigt att arbetet utformas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

För medarbetare

1. Uppmuntra medarbetare att själva reflektera över vad de tycker är rätt och fel. Bekräfta att deras arbetsinsatser är bra nog, utifrån vad som är möjligt. Försök skapa förutsättningar för att medarbetare inte ska behöva tänka på jobbet hemma och få utrymme för återhämtning.
2. Betona för medarbetarna att samvetsstress är en normal reaktion på en svår situation – utan att normalisera känslan av otillräcklighet eller stress över att ha fattat ett beslut som inte känns helt rätt.
3. Uppmana medarbetare att vara uppmärksamma på om negativa känslor eller tankar stannar kvar och inte går över – både hos dem själva och hos kollegorna. Uppmuntra medarbetare att ta upp vad

Not. 2 Dessa råd baseras på lärdomar från Webbinariet om samvetsstress samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

de känner och ser samt att – utifrån situationen – också be om stöd för egen del eller erbjuda andra stöd. I vissa fall behövs mer omfattande professionella samtal.

4. Påminn medarbetare om att de inte är ensamma i de beslut som framkallar samvetsstress.

På arbetsplatsen

5. Var proaktiv och försök att förutse och identifiera de situationer som kan orsaka samvetsstress verksamheten. Det kan exempelvis handla om kortare tid per brukare eller patient på grund av sjukfrånvaro hos medarbetare, eller svårigheter att hålla kontakt med socialtjänstklie-ter på distans.
6. Arbeta för en öppen arbetsmiljö, där medarbetare uppmuntras till reflekterande samtal och där det är naturligt att prata om svåra situa-tioner. Att få reflektera kring frågor om samvetet kan vara ett gott stöd för att hantera situationerna både i stunden och efteråt. Hjälps åt att tillsammans skapa ett arbetsklimat där medarbetare kan tala om sina upplevelser utan att det finns rätt och fel.
7. Tillhandahåll stöd både genom frivilliga samtal i grupp och genom in-dividuela lösningar. Lägg särskilt fokus på de individer som uppvisar tecken på psykisk ohälsa och var tydlig med att erbjuda professionellt stöd eller behandling.
8. Var uppmärksam på om det uppstår en tystnadskultur kring riktlinjer och beslut på arbetsplatsen. Se till att skapa förutsättningar så att medarbetare kan lyfta frågor om samvetsstress som uppstår. Det kan exempelvis göras genom att be alla att presentera frågor som ”gnagt” hos dem och se till att dessa kan diskuteras i ett öppet klimat. Detta tenderar att skapa goda vanor kring att prata om sina tankar och sina bedömningar med andra.

För övergripande ledning och styrning

9. Säkerställ att det finns en gemensam värdegrund med etiska priori-teringar på arbetsplatsen – exempelvis vilka prioriteringar som ska ligga till grund för svåra beslut. Skapa forum för att diskutera etiska dilemman på arbetsplatsen, exempelvis genom etiska ronder där medarbetare tillsammans med en handledare kan reflektera kring vad som orsakar samvetsstress.
10. Prioritera etiska frågor i styrning, ledning och kommunikation i organisationen och skapa förutsättningar för chefer och medarbetare att använda samvetet som tillgång.

Tips!

I SKR:s [Vägledning för samvetsstress](#) hittar du dessa råd och tips samt ett stort antal verktyg som kan användas för att hantera samvetsstress på arbetsplatsen. Exempelvis kunskapsunderlag, material för reflektion och övningar för arbetsplatsträffar.

I en kort film med forskaren Martina Gustavsson på Karolinska institutet förklarar hon också begreppen moralisk stress och samvetsstress och ger tips på konkreta verktyg. [Länk till filmen](#)

Forskning på 5 om samvetet som tillgång

Suntarbetsliv har utvecklat ett dialogverktyg för att hantera samvetsstress på arbetsplatsen. Verktöget baseras på professor Gunilla Strandbergs forskning och omfattar en kort film och tre reflektionsfrågor och kan användas vid en till exempel en arbetsplatsträff:

- › Hur ofta upplever ni samvetsstress på jobbet?
- › Pratar ni om och använder samvetet som en tillgång i arbetet?
- › Behöver ni arbeta vidare med samvetsstress?

[Verktöget finns här](#)

After action review

När ett team har genomfört en insats eller ett uppdrag (oavsett storlek eller svårighetsgrad) eller när det har hänt något oväntat kan en *After Action Review* (AAR) användas som verktyg för att gemensamt lära och reflektera i teamet, i direkt anslutning till insatsen. Alla som arbetat i teamet kan delta. Använd frågorna som utgångspunkt och reflektera gemensamt.

SKR har tagit fram en mall som utgår från det som används inom räddningstjänsten och från material som bland annat MSB tagit fram tidigare. [Verktyg för After Action Review finns här](#)

4. Stärka det kollegiala stödet

Ett gott stöd från kollegor och en bra samarbetskultur på arbetsplatsen är hälsofrämjande. Kollegialt stöd och reflektion kollegor emellan kan ge återhämtning samt förebygga psykisk ohälsa och sjukfrånvaro om fokus ligger på just detta. Det informella stödet upplevs som viktigast av många. Skapa en struktur och ett klimat som ger goda förutsättningar till det, och förstärk med ytterligare verktyg för kollegialt stöd och kollegiala samtal utifrån behov.

Exempel: Reflektionskort i Region Stockholm

”En framgångsfaktor var att förbereda och genomföra reflektionen tillsammans med enhetens skyddsombud. Jag som chef tydliggjorde att detta är värderingsfritt, det finns inget rätt eller fel, och det är okej att välja att inte reflektera. Efteråt är det viktigt att som chef vara beredd på att fånga upp medarbetare som kan behöva individuellt stöd.” (Chef som använt reflektionskortet).

Baserat på vårdpersonalens upplevelser under pandemin utvecklade Region Stockholm reflektionskort för chefer och medarbetare. Reflektionskortet kan användas på arbetsplatsträffar, för att på gruppnivå reflektera kring hur coronapandemin har påverkat arbetsmiljön. Reflektionskortet innehåller totalt sex frågor samt en beskrivning för hur korten kan användas. Att kunna använda dessa i reflektion och diskussion på en arbetsplatsträff har uppskattats av chefer och medarbetare på flera sjukhus i regionen.

Reflektionskortet har utvecklats av Regionalt kunskapscentrum för Kris och katastrofpsykologi. [Länk](#)

Kollegiala stödpar – verktyg för stöd mellan kollegor

”Tipset om kollegiala stödpar är något som jag använde för min arbetsgrupp och har varit mycket uppskattat av medarbetarna” (Svar på enkät).

Ett sätt att stärka det kollegiala stödet, exempelvis vid en kris är att använda så kallade ”buddy-system” – vi kallar det kollegiala stödpar. Forskning har visat att det kan vara ett bra verktyg för att förebygga utmattning och annan psykisk ohälsa och underlätta tidig upptäckt.

För att underlätta om en arbetsplats vill införa ”kollegiala stödpar” har SKR översatt och anpassat ett internationellt verktyg. Materialet består av en kortfattad instruktion och kort som ges till medarbetare. Medarbetarna paras ihop två och två och har till uppgift att genomföra en ”check-in” några gånger i veckan. Som stöd för denna ”check-in” innehåller korten exempel på frågor att ställa för att starta samtalet. I det koncept som metoden bygger på, får medarbetare som har tydliga besvär sedan stöd från företagshälsovård eller kollegiala samtalsgrupper med handledare i mindre gruppdiskussioner

Material finns här: [Instruktioner](#), [Kort](#)

Upplägget baseras på forskning från militären och har testats i sjukvården under coronapandemin.

Exempel: Kollegial handledning i Helsingborg stad

I Helsingborgs stad är det ett politiskt uppdrag att satsa på handledning som en lugnande strategi och för att hantera arbetsbelastning och psykisk ohälsa. För att ta sig an uppdraget samarbetade HR inom Helsingborg stad med Lunds universitet för att identifiera bra strategier och fångade upp svensk forskning kring kollegiala samtalsgrupper. Baserat på den kunskapen – och ett samarbete med företagshälsovården och elevhälsan – togs ett koncept fram med handledningsgrupper för medarbetare respektive chefer.

Varje grupp träffades vid åtta tillfällen om två timmar per gång. Utifrån ett strukturerat upplägg och en manual skedde reflektion i grupp ledd av en facilitator. Gruppvningarna upplevdes som en möjlighet till återhämtning.

I dialogen lyfte deltagarna dels saker som fungerade bra i arbetsmiljön och som medarbetarna ville behålla, men också saker som behövde förbättras. Uppföljningen visade att upplägget och metoden mottogs positivt, vilket resulterade i att många andra verksamheter efterfrågat kollegial handledning.

Tillsammans med SKR tog Helsingborg stad fram en utbildning i kollegial handledning som erbjudits under 2021 och 2022.

5. Rusta chefer

Alla på en arbetsplats behöver bidra till att skapa tillit och ett robust samarbetsklimat med trygga arbetsplatser. Även om vi alla har en viktig roll i detta, så har chefen det formella arbetsmiljöansvaret. Under pandemin har många chefer i välfärden haft en ovanligt hög arbetsbelastning och behövt fatta många nya typer av svåra beslut.

Olika chefer behöver olika stöd för att klara sitt uppdrag – för att själva må bra och för att kunna stötta sina medarbetare. Både erfarenhet, personlighet och ledarstil spelar roll. En erfaren ledare som har hanterat tidigare kriser och utvecklat en robusthet, kanske hanterar kriser bra och är resilient mot en ökad belastning. Chefer som är helt nya i sin roll kan ha behövt och kan komma att behöva särskilt mycket stöd även efter pandemin.

För att cheferna i sin tur ska kunna skapa förutsättningar för en hållbar psykosocial arbetsmiljö, behöver de ha goda organisatoriska förutsättningar. En chef utan bra sådana förutsättningar har dåliga möjligheter att vara närvarande för sina medarbetare, och har därmed svårt att kunna skapa förutsättningar för återhämtning i arbetet. Exempel på förutsättningar för chefer handlar om exempelvis omfattning på uppdrag och ansvar, stöd-funktionernas arbetssätt och samordning, administration, rollfördelning, organisationens mål samt möjlighet till dialog.

Vad är viktigt i ledarskapet under en kris?

- › Beslutsfattande under kris är komplext. Att fatta beslut utifrån tillgänglig information kan kräva mod. Det är lätt att vara efterklok och glömma att ett handlingsalternativ inte var tydligt när beslutet fattades.
- › Långvarig lågintensiv stress kan i organisationen och för cheferna leda till tunnelseende, stereotypt tänkande, överdrivet aktivitetsbehov, brist på delegering, passivt informationsmottagande och ”groupthink”.
- › Chefens korstryck (från medarbetare, ledning, media, med flera) är viktigt att vara uppmärksam på och att hitta strategier för att kunna hantera.
- › Tänk efter före. Det finns stöd i viss forskning om att erfarna chefer och organisationer som är förberedda på kris klarar svåra och stressiga situationer bättre.

Tio råd från forskare för att rusta chefer³

1. Kom ihåg att kriser innebär att vi hamnar i svåra situationer som kan öka risken för misstag och felaktiga beslut. Förebygg gärna, men acceptera och hantera situationerna när de uppstår, för att minska negativa effekter hos personalen på sikt.
2. Förbered organisationen och arbetsplatserna så att det finns en krisberedskap och resiliens och så att cheferna har kunskap om ledarskap i kristid.
3. Skapa utrymme och struktur för reflektion på arbetsplatserna – både enskilt och i grupp.
4. Stötta ledarskapet på individuell nivå med stöd, utbildning och handledning kopplat till personliga egenskaper som exempelvis trygghet, erfarenhet, kompetens, kommunikation och ledarskap.
5. Stötta nyare chefer via förebilder, handledning eller mentorskap från erfarna chefer.
6. Skapa strukturer och förutsättningar för kollegialt stöd även för erfarna chefer så att det finns kontinuerligt och regelbundet stöd.
7. Visa på hur arbetet skapar mening och skapa möjligheter att härbärgera och hantera händelser som uppstår utifrån detta
8. Sök upp chefer och fråga om behovet av stöd – alla söker inte själva hjälp.

Not. 3 Dessa råd baseras på lärdomar från Webbinariet om Ledarskap under lång tids stress och Webbinariet om Utmattnings- och PTSD samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

9. Satsa på den organisatoriska nivån. Det finns mycket vi kan göra för att skapa goda förutsättningar för chefer. Var exempelvis uppmärksam på deras arbetsuppdrag, vardag, vilka uppgifter som bör ligga på chefer och vad som bör ligga på stödfunktionerna samt hur många medarbetare varje chef har.
10. Engagera central samverkansgrupp samt högsta ledningen (både tjänstemannanivån och politiken) i arbetsmiljöarbetet och chefers förutsättningar.

Exempel: Bollebygds kommun satsar på goda organisatoriska förutsättningar för chefer

För att stärka chefers organisatoriska förutsättningar har Bollebygds kommun under 2020 och 2021 genomfört ett utvecklingsarbete med hjälp av verktyget Chefoskopet från Suntarbetsliv. Målet var att stärka de organisatoriska förutsättningarna samt att öka hälsan och minska sjukfrånvaron för både chefer och medarbetare.

Metoden i Chefoskopet bygger på att skapa kunskap och samsyn kring chefers organisatoriska förutsättningar, kartlägga nuläget och utveckla handlingsplaner på olika nivåer i organisationen. För genomförandet utsågs processledare och alla kommunens chefer i första linjen har deltagit i arbetet. Arbetet har haft stort intresse från högsta ledningen där kommunchefen deltagit i alla aktiviteter och även den politiska nivån har varit involverad. Mycket av arbetet har skett digitalt.

Utvecklingsarbetet har mottagits positivt och lett till många förbättringsarbeten. Exempelvis fler chefer per medarbetare i några verksamheter, utökad samverkan med andra kommuner i en förvaltning och förtydligad ledningsstruktur inom en annan. Många arbetar också med chefernas "korstryck" och att utveckla det kollegiala stödet chefer emellan.

Cheferna beskriver hur de har funnit stort värde i att dela erfarenheter med varandra över förvaltningsgränserna och att skapa bättre förutsättningar. Att arbeta med den här formen av utvecklingsarbete i en digital process i coronatider har haft sina utmaningar men fungerat bra.

6. Hantera konflikter

Flera chefer och HR-experter berättar om hur förekomsten av konflikter inom vissa verksamheter och på vissa arbetsplatser har ökat under pandemin. Konflikter är en naturlig del av livet – även på arbetsplatserna. Det är naturligt och positivt att olika idéer finns i en arbetsgrupp. Om man hanterar meningsskiljaktigheter på ett bra sätt, så utvecklas organisationen. Konflikter på arbetsplatsen är en organisatorisk och social arbetsmiljöfråga. Om de inte hanteras riskerar de att få konsekvenser både för individ och organisation – till exempel i form av försämrad hälsa, ökad personalomsättning eller sjukskrivningar. Därför är det viktigt att agera tidigt.

Tolv råd från forskare för att bättre hantera konflikter⁴

1. Verka för en problemlösande och robust samarbetskultur och skapa forum för tidig problemlösning så blir konflikterna lättare att hantera.
2. Se konflikterna som en resurs att ta vara på. Rätt hanterade konflikter leder till att arbetssätt och relationer utvecklas.
3. Ge chefer kunskap och kompetens om hur de ska agera vid en konflikt. Chefer och ledare behöver ha en god förmåga att lyssna och vara empatiska. Samtidigt är det viktigt att också vara konsekvent och att ha ett tydligt fokus på uppdraget.
4. Arbeta med normer och kultur för att förhindra mobbning på arbetsplatsen och möjliggör aktiviteter som främjar goda relationer. Definiera mål för verksamheten och för arbetsplatskulturen och håll fast vid dem.
5. Arbeta med att skapa psykosocial trygghet – det vill säga en kultur där vi kan prata om det som inte är okej och som kan bli bättre. Det skapar man genom att berätta att det är okej att göra fel, och att ta emot synpunkter på ett sätt som visar att man bryr sig.
6. Skapa tydliga rapporteringsvägar för att fånga upp och hantera mobbning, kränkningar och konflikter.
7. Ta stöd av instrument för arbetsmiljökartläggning i organisationer där det finns konflikter.
8. Stötta chefer genom att skapa tydlighet om vilka förväntningar som finns på dem. Det kan handla om samarbetsrelationer och konflikt-hantering, uppföljning och återkoppling om ledarskapet, fortbildning och handledning. Ge cheferna förutsättningar att lära från varandra.

Not. 4 Dessa råd baseras på lärdomar från Webbinariet om konflikthantering samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

9. Stötta medarbetare genom att tydliggöra vilka förväntningar som finns på dem. Skapa välfungerande medarbetarsamtal och möjliggör fortbildning i samarbetsfärdigheter och handledning
10. Upprätta rutiner, riktlinjer och procedurer som tydliggör hur konflikter ska hanteras när de uppstår.
11. Bygg tillit genom gemensamma principer, tydliggjorda förväntningar, tydliga ramar för vad som ingår i uppdragen, dialogforum och reflektion kring dilemman.
12. Fokusera också på det som fungerar och stärker arbetsgruppen. Det kan vara vägen framåt efter en tuff tid.

Exempel: Region Stockholm utbildade alla chefer och HR i konflikthantering under pandemin

”Börja prata om hur konflikterna kan hanteras och rusta chefer och HR. Detta borde ingå i chefs- och ledarprogrammen.”

Baserat på reflektioner från chefer och medarbetare i regionen, identifierade regionövergripande HR ett ökat behov av kunskap och verktyg kring att hantera konflikter på arbetsplatsen. Under 2021 genomförde regionen därför en övergripande satsning på konflikthantering för chefer och HR-experter. Satsningen har både handlat om att höja kompetensen och att praktiskt tillämpa kunskapen i fallbaserade övningar.

För alla chefer i regionen skapades olika typer av e-lärande med fakta, övningar, tips och exempel från forskare och erfarna chefer. Bland annat har Konflikthantering och kultur samt Medling och praktisk hantering av konflikt och samarbetsproblem i vardagen utvecklats. Chefer får utifrån materialet följa fiktiva fall med tips om hur det är möjligt att agera i stunden, hur situationen kunde förebyggas samt tips för stöd framåt. Upplägget byggde på att cheferna först arbetade med e-lärandet digitalt och sedan reflekterade över det med chefskollegor i fysiska möten.

Även HR har erbjudits utbildning och fördjupad kunskap för att i sin tur kunna ge stöd till chefer i konflikthantering och medling. För att ge det stödet har heldagsutbildningar och övningar i mindre grupper anordnats.

Uppföljningen har visat att satsningen varit väldigt uppskattad och att utbildningar med kombinerad teoretisk kunskap och praktiska övningar är en fungerande modell.

7. Hitta arbetsplatser och medarbetare med behov tidigt

Symtom på stress och andra tecken på psykisk ohälsa är normala reaktioner under de omständigheter som en pandemi innebär. Många medarbetare kommer att ha gått igenom tillfälliga perioder av lägre psykiskt välmående under pandemin. Vissa kommer att återhämta sig väl. Andra löper risk att drabbas av bestående psykiska besvär, som också kan utvecklas till psykiatriska tillstånd. Det är viktigt att tidigt identifiera de medarbetare som riskerar att få bestående psykiska besvär och som är i behov av professionellt stöd. Ett sådant agerande kan bidra till att förebygga tillstånd som utmattningssyndrom eller depression. Att prata med medarbetarna – fråga hur de mår och lyssna på svaren – är ofta det bästa sättet att fånga upp de som kan vara i behov av extra stöd.

Flera forskare lyfter fram värdet av att sänka trösklarna för stöd och hjälp. Arbetsgivaren kan med fördel arbeta proaktivt och erbjuda stöd, så att medarbetarna inte själva behöver be om detta samt också se till att det finns flera olika typer av stöd att tillgå. Det är viktigt att främja en kultur där medarbetare kan prata om sina upplevelser.

Hur kan vi fånga upp medarbetare och arbetsplatser där risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro är stor?⁵

För att hitta medarbetare med behov av stöd tidigt

- › Samtala med medarbetarna – fråga hur de mår, lyssna på svaren och ställ följdfrågor.
- › Skapa ”på platslösningar” vid extrema situationer, exempelvis med psykolog i lunchrummet. Utse en ”Sensor” (utsedd för att hålla koll på gruppen).
- › Identifiera medarbetare med upprepad korttidsfrånvaro.

Not. 5 Dessa råd baseras på lärdomar från Webbinariet om Utmattning och PTSD samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

- Använda olika screeningverktyg⁶, exempelvis:
 - Utmattning: KEDS, LUCIE, SMBM
 - PTSD: PCL-5, PC-PTSD
 - Annan psykisk ohälsa: HAD (ångest), KSQ (sömn)
- Sprida kunskap om riskfaktorer till medarbetare. Flera riskfaktorer i kombination, är sannolikt en viktig signal att fånga upp prata om att det är normalt och förväntat med stress- och krisreaktioner samt att de kan komma först efter att situationen lugnat sig. Uppmuntra kollegialt stöd.

För att hitta Arbetsplatser med behov av stöd

- Samtala med chefer – fråga hur de och deras medarbetare mår, lyssna på svaren och ställ följdfrågor.
- Använd statistik över personalnyckeltal (korttidsjukfrånvaro, sjukskrivningar, övertid, personalomsättning).
- Använd statistik över avvikelser.
- Använd resultat på medarbetarenkät.
- Använd vid behov screeningverktyg (se ovan).

Hur kan vi hantera dessa risker på arbetsplatserna?⁷

För alla medarbetare

- Berätta att ni bryr er om varandra.
- Prata om vad krisreaktioner är och att det är normalt.
- Skapa mening med det som ni gått igenom tillsammans.
- Prioritera – avvakta med annat förändringsarbete en tid.
- Lär ut och underlätta olika strategier för återhämtning.
- Stärk ett organisatoriskt och socialt säkerhetsklimat.
- Stärk chefers förutsättningar.
- Använd tillitsbaserat ledarskap.
- Se till att medarbetare och chefer känner att de har stöd och gör ett bra jobb.

Not. 6 Flera av dessa hittar du exempelvis på Stödlistan under: [Verktyg utifrån situation: Vid tecken på att medarbetare mår dåligt](#).

Not. 7 Dessa råd baseras på lärdomar från Webbinariet om Utmattning och PTSD samt intervjuer med forskare och har kvalitetssäkrats av forskare på området.

För medarbetare med risk

- › Individuella samtal ”omtankessamtal” – testa exempelvis ”stressdialogen”.
- › Ta hjälp av företagshälsan och HR.
- › Se över om arbetsuppgifter kan växlas eller plockas bort.
- › Kollegiala samtalsgrupper med fokus på psykisk hälsa och sjukfrånvaro.
- › Relevant evidensbaserad terapi utifrån psykiatriskt tillstånd.
- › Tidigt samarbete mellan vård och arbetsgivare i rehabilitering.

För arbetsplatser med flera riskfaktorer

- › Stöd kring kartläggning av riskfaktorer och utformning av handlingsplan.
- › Ta hjälp av företagshälsa och HR.
- › Rutiner för in- och utcheckning.
- › After action review.

Forskningsöversikt arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Tillsammans med RISE och ledande forskare har SKR tagit fram en lättillgänglig forskningsöversikt i form av en kort broschyr och en affisch som kan sitta exempelvis i ett personalrum eller arbetsrum. Forskningsöversikten lyfter fram varningssignaler och förslag på insatser för att förebygga sjukskrivning och för att underlätta återgång i arbete.

[Länk till forskningsöversikt](#)

[Länk till affisch](#)

Exempel: Södertälje sjukhus har haft strukturerade metoder att fånga upp medarbetare med psykisk ohälsa

Under pandemin har Södertälje sjukhus använt sig av två metoder från Försvarsmakten för att identifiera tidiga tecken på psykisk ohälsa hos medarbetare inom vården av patienter med covid-19. Den ena metoden innebär att medarbetarna erbjuds ett samtal med en screeningledare, varefter medarbetare i riskzonen för psykisk ohälsa erbjuds ytterligare stöd. Den andra metoden bygger på att snabbutbilda medarbetare till så kallade "sensorer" för att hålla koll på balansen mellan krav och resurser hos en mindre grupp av kollegor.

Suntarbetsliv har i en artikel beskrivit hur Södertälje sjukhus arbetat. Artikeln innehåller även information om de kliniska mätverktyg - till exempel skattningsskalor - som använts under pandemin.

[Länk till Suntarbetsliv](#)

Exempel: Hitta arbetsplatser och medarbetare med risk för psykisk ohälsa tidigt som Botkyrka kommun

"Det behövs kunskap om arbetsmiljö och ibland behövs någon som kommer utifrån, som kan hjälpa till att lösa upp knutar och konflikter som kan finnas på arbetsplatsen" - Chef som fått det uppsökande stödet.

Kommunstyrelsen i Botkyrka kommun beslutade 2018 att satsa på insatser för arbetsplatser och medarbetare med risk för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro - det som SKR kallar ett riskorienterat arbetssätt.

I korthet bygger arbetssättet på att hitta medarbetare med upprepad korttidsfrånvaro. Dessa medarbetare erbjuds ett omtankesamtal och medarbetaren och chefen kan få ytterligare stöd utifrån behov. Den andra insatsen riktar sig till arbetsplatser med hög och ökande sjukfrånvaro. Kommunen rekryterade fem HR-experter som arbetar fokuserat med att erbjuda ett uppsökande arbetsmiljöstöd till dessa arbetsplatser. Förstärkningen har inneburit ett konkret stöd att kartlägga behov och riskfaktorer och sedan ge chefen det stöd som hen behöver för att ta fram en handlingsplan och driva utvecklingsarbetet.

Ofta har det utsetts en arbetsmiljögrupp med cirka 4-6 medarbetare, chef och skyddsombud som arbetar vidare med åtgärderna. En framgång har varit att regelbundet hålla politik och kommunledning uppdaterade i arbetet och lyfta fram sjukfrånvarons kostnader och påverkan på verksamheten.

Fram till pandemin hade kommunen sparat nästan 15 miljoner kronor i sjuklöne-kostnader på de nya arbetssätten – jämfört med jämförelseperioden. Chefer och medarbetare har uppskattat arbetssättet som kommunen nu beslutat att införa permanent.

Exempel: Kollegiala samtalsgrupper i Krokoms kommun

”Att använda ett urvalsverktyg har varit värdefullt och träffsäkert för att hitta just de som är i riskzon. Vi har jobbat tidigare med förebyggande grupper, men då inte hittat rätt målgrupper. När vi använde ett enkätverktyg, som alla medarbetare fick svara på fick vi en bättre träffsäkerhet. Deltagandet för de i målgruppen har varit frivilligt – och alla chefer har varit tydliga med att detta är något medarbetarna får göra på arbetstid”

Krokom var en av de kommuner som 2017 var med i SKR:s forskningsprojekt med stressforskaren Ulla Petersson om kollegiala samtalsgrupper. Det sågs som en möjlighet att få ta del av en metod som kunde användas i förebyggande syfte för personer med risk för sjukskrivning. Efter pilotprojektet avslutade valde Krokom att fortsätta och införa metoden permanent.

Kommunen använde sig av självskattningsformuläret KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale) för att hitta personer som var i riskzonen för sjukskrivning och utmattning. Medarbetare i målgruppen erbjöds möjlighet att delta i kollegiala samtalsgrupper vid 10 tillfällen om en timme. Målet var att ge stöd från kollegor och hitta strategier och aktiviteter med syfte att minska risken för sjukskrivning. Gruppträffarna genomfördes i samarbete med företagshälsovården.

Arbetet med kollegiala samtalsgrupper har varit uppskattat och lett till förbättrade organisatoriska förutsättningar utifrån förslag som kommit fram.

Lista över forskare som medverkat i arbetet

Forskare vars forskning spänner över flera forskningsfält har räknats in under det forskningsfält som är bredast.

Titel	Antal	Universitet eller annan myndighet
Forskare ledarskap under påfrestande förhållanden	3 st	Försvarshögskolan
Forskare inom kris- och katastrofmedicin	4 st	Kunskapscentrum för katastrofpsykiatri Uppsala universitet, Regionalt kunskapscentrum för katastrofpsykiatri Region Stockholm
Forskare arbetsmiljö och sjukskrivning (inom olika sektorer och inriktningar)	19 st	Karolinska institutet, Linköpings universitet, Linnéuniversitet, Lunds tekniska högskola, Mittuniversitetet, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Umeå universitet, Uppsala universitet, Örebro universitet
Forskare utmattningssyndrom och stress	3 st	Karolinska institutet, Stockholms universitet
Forskare PTSD	3 st	Karolinska institutet, Regionalt kunskapscentrum för katastrofpsykiatri Region Stockholm, Umeå universitet,
Forskare Samvetsstress	4 st	Karolinska institutet, Södertörns högskola, Umeå Universitet
Forskare Återhämtning	3 st	Karolinska institutet, Kungliga Tekniska högskolan, Lunds universitet
Forskare Kollegialt stöd	3 st	Karolinska institutet, Malmö högskola
Forskare Konflikthantering	4 st	Göteborgs universitet, Linköpings universitet, Malmö högskola
Forskare inom Ledarskap	3 st	Handelshögskolan, Karlstad universitet
Forskare inom distansarbete	3 st	Göteborgs universitet, Karolinska institutet / Kungliga Tekniska Högskolan, Mälardalens högskola

Från teori till praktik i kristider

Inspiration och råd för att stärka arbetsmiljön och förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatser – lärdomar från Covid-19 pandemin

Att satsa på arbetsmiljön för medarbetare och chefer har kanske aldrig varit så viktigt som under pandemin. Under åren 2020–2021 har SKR samlat lärdomar, råd och goda exempel från forskare och erfarna chefer samt HR- och arbetsmiljöexperter från hela landet. De har generöst delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter inom arbetsmiljö, ledarskap och psykisk hälsa under sammanlagt sexton webinarier för kommuner och regioner. De har också bidragit i utvecklingen av filmer, stödmaterial och verktyg.

Eftersom många upplevt arbetet som värdefullt – och innehållet till stor del kan ge stöd i andra kriser av olika slag – vill SKR sprida kunskapen och det material som finns samlat. Vi vill genom denna skrift berätta om de viktigaste lärdomarna vi tar med oss från de senaste åren, inspirera med konkreta verktyg och tipsa om var man kan hitta mer information. Vi hoppas att skriftens innehåll ska vara till hjälp och nytta i kommuners och regioners fortsatta arbetsmiljöarbete.

ISBN 978-91-8047-093-3

Beställ eller ladda ner på skr.se/publikationer

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skr.se